



산업간호

본 내용은 근로자 건강을 위한 산업간호사업 전국대회 및 산업간호학회의 창립에 즈음하여, 우리의 산업현장에서의 산업간호에 대한 학문적 이론과 함께 그 위치와 방향을 살펴보고자 마련한 것이다.

서울대학교 보건대학원 김 화 중

IV. 산업간호사의 제역할들

1. 조직 관리자적 역할

산업 간호사는 한마디로 산업보건 관리자이다. 이 관리라는 의미는 두가지가 있다. 하나는 Care라는 의미와 다른 하나는 Management라는 의미를 다 포함하여 산업간호사를 관리자라고 한다.

본 역할에서는 후자는 Manager에 초점을 두어 제시해 보고자 한다.

“관리”라는 용어는 산업간호사들에게 여러가지의 반응을 일으킬 수 있다. 관리란 조직을 움직이는 사람들, 산업보건사업에 도움이 되거나 혹은 방해가 될 수 있는 사람들에 관련된 것일 수 있고, 또는 매일 매일의 산업보건사업 그 자체의 전개속에 포함되어진 활동들의 다양성을 의미할 수도 있다. 즉 시간과 자원을 활용하는 가장 좋은 방법은 무엇인가를 결정하고, 사무처리하는 등의 일을 말한다. 흔히 산업간호사는 자신은 전혀 관리와 상관이 없으며, 자신에 대해서는 전문적으로 생각하고 관리자로서는 생

각하지 않을 수 있다. 또한 관리라는 것이 산업간호와 거의 관련이 없는 것으로도 생각할 수 있다. 따라서, 조직적인 맥락 속에서 산업간호사의 역할을 고려해 보는 의미에서, 산업간호와 관련된 “관리”에 대한 이론을 살펴보기로 하겠다.

1) “관리”의 정의

Stewart(1979)에 의하면, 관리에 대한 대중적인 정의는 “다른 사람을 통하여 결과를 성취하는 것”이라고 한다. 이는 아마도, 관리자들에게 관리 업무에 대한 책임을 부여하는 의미에서의, 관리에 대한 정의인 것 같다. 이 정의에 따르면, 노동력을 관리측과 비관리측으로 나누게 되는 조직 형태를 생각할 수 있다. 또 다른 정의는 사업에 있어서 이를 지배하고, 영향을 미치며, 방향을 제시하는 것을 의미한다. 이 정의에 따르면, 관리란 일종의 과정이며 관리적 의사결정이 반드시 관리자에게만 국한되는 것이 아니라고 생각할 수 있다.

예를 들어 가사일을 운영하는데 있어서도, 전가족 구성원이 각각의 부분적 역할을 갖을 수도 있지만, 누군가는 다른 사람들 보다도 더 큰 책

임을 지게 되는 것을 생각할 수 있다. 그 책임의 정도는 개인의 능력, 기호, 또한 관리 업무에 참여할 수 있는 기회가 제공되는 정도에 따라 달라진다. 또한 가족 구성원 사이에 존재하는 관계 뿐 아니라, 전통과 문화적 명분에 준해 기대되어지는 바에 따라서도 달라질 수 있다. 이렇듯 여러 요인의 작용 중에, 가족들 사이에, 누가 일반적으로 무엇을 한다라는 기대를 분명하게 해주는 역할이 설정된다.

그러므로 관리란 업무와, 그 업무를 수행하게 될 사람을 분리시킬 수 있다. 여기에서는 산업 간호와 관리에 대한 관심으로, 초점을 산업 조직에 두어 관리 업무의 특성을 살펴 보기로 하겠다.

2) 조직

조직이란 특정 목표를 달성하기 위한 협력 활동에 종사하는 근로자들의 안정된 관계라고 설명될 수 있다. 이렇듯 간결한 정의는, 전개되는 업무나 관리 조직들의 그 방대한 복잡성을 잘못 전달할 수도 있다. 근로자들 관계의 안정성, 즉 종사하는 근로자들이 적극적이며 그들의 활동이 설정된 목표를 향해 협력된다는 사실은, 기업이 번창하기 위한 일종의 계약과도 같다.

조직의 움직임에 영향을 미치는 요인은 다양하다. 기본적으로 조직원, 목표, 구조, 기술, 환경 요인들을 들 수 있다. 그 각각에 대해 살펴 보면 다음과 같다.

1) 조직원

조직은 그 안에 있는 조직원들로 인해 움직일 수 있다. 달성되어지는 모든 결과와 그 달성 정도는 조직내에서 구성원들의 활동 정도에 달려 있다. 그러나 조직원을 관리하는 일은, 조직 운영에 관련된 사람들이 직면하는 가장 큰 도전의 하나라고 할 수 있겠다.

조직원들이 무엇을 하느냐가 바로 조직의 수준을 결정하기 때문에, 조직원들의 행태를 이해하는 것은 바로 조직 자체를 이해하는 데에 필수적이다.

물론 조직원들의 행위는 조직내에서의 그들의 역할에 달려 있다. 구조를 통해서, 조직은 종사

하는 근로자 개개인의 타당한 행동에 대해 규정한다. 물론 이것은 핵심적인 문제가 된다. 즉 근로자들의 작업 행위를 규정하고자하는 의도는 그들의 활동 자유를 제한하는 것이고, 업무의 규정된 부분과 임의에 맡겨지는 부분 사이의 적절한 균형을 유지하는 것은 근로자 개개인의 기호나, 작업의 특성들과 관련된 여러 요인들을 배열하는데 대한 세심한 고려를 필요로 한다.

업무에 있어서 규정된 부분과 임의에 맡겨지는 부분의 비율은 개인에 따라서, 업무에 따라서 다양하게 다를 것이다. 관리의 목적은 조직내에서, 정해진 근로자 개개인을 주어진 작업에 만족스럽게 배치시키는 것임에 틀림없다.

개별 근로자들을 조직과 관련시키는 것은 역할 규정에 대한 서식 또는 구두의 형태에 기초를 둔다. 즉, 근로자가 직업에 대해 갖는 기대, 직업에 대한 공적인 규정, 이전, 작업자의 작업 방법들을 기초로 하는 것이다. 모든 작업은 규정된 부분과 임의에 맡겨진 부분의 맥락에 출발점을 둔다. 그 범위는, 작업의 종류, 개인의 요구, 타인의 요구, 개인의 행위, 업무 규정에 따라 다양할 수 있다. 이러한 과정은 '역할해석'으로 표현될 수 있고, 이 과정을 다루는 기술과 민감성에 따라 개인과 조직을 얼마나 성공적으로 통합해내느냐가 달려 있다.

작업에 있어서 근로자들의 역할에 영향을 미치는 또다른 요인은 근로자들의 유형과 관계이다. 즉, 근로자의 능력과 기술, 가치관, 포부, 기호, 발달수준, 과거경력, 현재 및 미래에 대한 기대 등이다. 업무 규정 비율이 높은 작업에 익숙하고 편해하는 근로자들은 자유방임적인 업무를 다루는데에 어려움을 느낄 것이며, 역으로 자유롭게 업무를 처리하던 근로자들은 규정된 업무를 수행해내는데 어려움을 느낄 것이다.

조직의 구조와 그 조직원들의 기대 사이의 관계에 대한 한 견해가 Friedlander(1935)에 의해 제시되었는데 그에 의하면, 조직원들은 각기 다양한 생활방식을 지니고 있으며, 그와 비슷한 구조를 지니는 조직에 끌려가는 경향이 있다고 한다. 그는 생활방식을 셋으로 구분하여, 공식적

인 유형, 사회적 유형, 개인적 유형으로 분류하였다. 동시에 작업 구조의 유형도 셋으로 구분하여 관료적 구조, 협조적 구조, 자유방임적 구조라 하였다. 따라서 각 개별 근로자가 자신의 생활 방식 유형과 같은 구조를 갖는 작업에 배치된다면 가장 적합한 것이라고 한다.

ㄴ) 목 표

조직이 목표를 갖는 것이 아니고, 사람이 목표를 갖는 것이다. 산업 발달의 초기에는 조직의 목표란, 기업 소유주의 목표였다. 소유주는 일반적으로 소수이며, 조직원들의 행위를 목표를 향해 이끌어 갈 수 있는 힘을 지녔다. 아직도 조직의 목표에 대한 소유주들의 영향력은 지대하지만, 그 위치는, 몇가지 중요한 관점에 있어서 변화하였다고 할 수 있다. 우선 순적으로 많아지고, 특성에 있어서도 더 방대해졌다고 하겠다. 게다가, 목표에 있어 주장할 수 있는 힘을 지닌 주주들도 나타났다. 더 살펴보면 다음과 같다.

- 조직의 소유주를 대표하는 최고 관리자는 목표 설정에 상당한 힘을 갖는다.
- 근로자들은 개별적으로나 아니면, 집단적으로 노동조합 등을 통해 자신들의 이익을 대변한다. 또한 몇몇 전문가 집단도 영향력을 갖는다.
- 그 조직의 상품이나 서비스를 이용하는 소비자들도 영향력을 갖는다.
- 정부규제 뿐 아니라, 국가정책에 적합한 수준을 정부도 요구하게 된다.
- 환경오염 문제도 제기되고, 자원의 활용에 대한, 언론의 의견도 제시된다.

주주들은 자신들의 이익을 늘리기 위해 여러 가지 다양한 이유들을 지니게 되었다. 따라서 조정내지는 타협과정이 생겨나고, 이 과정은 목표설정자들의 의지와 협상 능력에 달려 있다. 그러므로 목표를 설정한다는 것은, 일회적으로 모두를 위해 할 수 있는 것이 아니고, 조직이 당면한 필요하고, 반복되는 문제를 규명하는 것이라고 하겠다.

조직의 목표를 확인하는 좋은 방법 중의 하나는, 사람들이 실제로 어떻게 행동하고 있으며,

자원이 어떻게 할당되고 쓰여지고 있는가를 알아보는 것이다.

ㄷ) 구 조

조직의 구조란, 일정한 방식으로 작업과 조직 내에서 근로자들의 역할과 행위, 근로자들 상호 관계 조직, 환경과의 관계, 또한 조직 목표와의 관계의 윤곽을 정하고 규정한다. 달리 표현하면, 구조란 인간관계의 배열과 관련되어 있다. 조직원 전체가 협력해야 할 업무를 지닌다면, 구조는 그들로 하여금 그 일을 성취해내도록 하는 것이다. 구조는 그 자체가 하나의 목표가 아니라 수단으로 존재하는 것이다.

구조가 필요한 이유는 다음과 같다.

- 조직을 보다 작고, 관리하기 쉬운 단위로 나누기 위하여
- 조직의 목표에 비추어 단기적 내지는 장기적 판단을 할 수 있기 위하여
- 활동을 조정하기 위하여
- 활동을 기록, 감시, 관리하기 위하여
- 작업을 개별 근로자들에게 분담시키기 위하여
- 전문가의 기술을 활용하기 위하여

ㄹ) 기 술

조직의 기능은 작업의 종류와 진행 방법에 달려 있다. 이러한 것을 광범위하게 조직의 기술에 관한 것으로 이야기할 수 있다. 조직 구조의 종류도 그 조직의 기술에 따라 다르다.

기술과 조직에 관련된 다른 변수들 사이의 관계에 대해서는 아직도 많은 연구들이 진행되고 있다. Woodward(1965)는 기술을 세가지 유형으로 구분하였다.

- 소규모 생산 ; 소비자 기호에 따른 주문생
산품의 생산이나, 생산품의 작은 단위의
생산
- 대규모, 다량 생산
- 지속적인 과정 생산 ; 예를들어 화학물질,
액체 또는 유리를 처리하는 산업

Woodward에 따르면, 단순 생산 기술에서, 보다 복잡하고 지속적인 기술과정으로 옮겨질수록, 권위수준은 높아지고, 협력에 대한 요구는

감소한다고 하였다. 또한 결과를 평가하기는 더 쉬워지고, 조직내 갈등정도는 감소한다고도 하였다.

ㄱ) 환 경

어떠한 조직도 그것이 속하고 있는 환경의 영향을 벗어날 수는 없다. 따라서 조직과 환경은 서로 상호작용하는 관계에 있다.

성공적인 조직은 환경과 조화를 이룰 것이며, 환경에 의해 제시된 기회에 반응할 수 있고, 결국에는 생산력을 떨어뜨리게 하는 환경의 제재에 민감하다. 대부분의 기업들의 경우, 그들이 얼마나 잘 환경과 관계하느냐에 따라 기업의 존폐와 효과가 달라진다. 이 관계를 중요하게 고려해야 할 두 영역은 다음과 같다.

- 조직의 목표, 활동, 생산결과는 환경에 의해 정당화되고 평가되어야 한다.
- 조직의 구조는 환경과 일치하여야 한다.

일반적인 환경과 특수환경을 구분할 수도 있다. 일반적인 환경은 모든 조직이 직면하고 있는 조건들을 말하는데 예를 들면, 경제, 법체계, 정치체제, 문화 등이다. 특수환경은 조직에 있어서 중요하며 직접적으로 작용하는 변수들에 관한 것으로, 예를들어 노동부 지방사무소의 기능을 생각할 수 있다.

조직은 환경과의 관계에서 도움을 얻을 수 있는 기전을 발전시키고자 노력한다.

3) 관리업무

조직은 하나의 체계로 이해될 수 있다. 즉 환경으로부터 투입이 이루어지면, 이들 투입 요소들을 처리하는 과정을 거쳐 산출로 변화되어 나타난다. 투입으로는 물, 이산화탄소 등을 들수 있고, 일단 처리되어 물방울로 바뀌는 것을 생각할 수 있겠다. 그러므로 관리 업무는 조직과 관련된 환경을 밝히고 이해하며, 조직이 환경에 미치게 되는 효과를 예견하고, 그 정도에 영향을 미친다. 이는 과정 중, 그때 그때의 판단을 포함하여 방향에 있어서 작은 변화 내지는 중요한 변화를 가져올 수도 있다.

관리에 있어서, 한 측면은 외적인 것이다. 즉 조직의 경계를 관리하는 것으로, 환경과의 상호

작용에 시간과 노력을 사용하는 것이다. 산업보건 부문과 관련하여, 영향을 미치는 외적 요인으로는

- 조직의 산업보건에 대한 요구에 근거한 활동 범위
- 최고 관리자에 의해 승인된 산업보건 업무 규정
- 관리자나 근로자의 요구
- 산업보건 부문 자체의 요구
- 다른 부서의 활동
- 산업보건 사업과 관련된 다른 부서의 태도 등을 생각해 볼 수 있다.

즉, 산업보건 부문의 관리에 있어서 외적 측면은 그 부문에 가해지는 압력 수준을 이해하는 것이고, 그렇게 함으로써, 그러한 압력 수준에 영향을 미치기 위하여 무엇을 해야 할 것인가를 밝혀내는 것이다. 그러한 행위로는 접촉, 광고, 교육, 지원 확보 등의 적극적인 활동들이 있다.

조직 또는 부문 내에서 이루어지는 작업과 관련된 관리의 내적 측면도 있다. 관리의 내적 측면이란 조직의 활동이 지속될 수 있는 조건을 창출하려는 노력과 관계가 있다. 여기에는 자원의 활용과 효과적인 방식으로서의 업무 수행 등이 포함된다.

관리에 있어서 이들 양 측면은 모두 중요하게 여겨져야 하며, 관리란 조직의 존재 이유인 산출과 관련된 뿐 아니라 산출 목표를 충족시킬 수 있는 조직의 능력과도 관계가 있다.

어떤 의미에 있어서, 관리란 조화를 위한 노력이라고 하겠다. 조직 내에서 또는 조직과 외부 세계와의 사이에 있는 이익을 밝혀내기 위한 그리고 가용한 자원들의 활용을 허락하도록 그러한 이익의 적정수준을 설정하기 위한 지속적인 노력이다.

관리는 목표와 자원을 상호 연관시키는 과정이며, 이 과정에서 목표는 가용 자원에 의해 제한을 받고, 원하는 목표를 달성하기 위해 자원을 획득하는 것이 필요하기도 하다.

4) 관리기능

ㄱ) 계획수립

관리자는 먼저 그가 무엇을 하고자 하는가를 판단한다. 조직의 단기, 장기 목표를 설정하고 이를 위한 수단을 선택한다. 그러므로 환경변화와 가용자원에 대해 예측할 수 있어야 한다.

ㄴ) 조직

목표 달성을 위해 필요한 활동들을 결정한다. 업무를 분류하고 개인별, 집단별로 분담시킨다. 조직화란, 역할과 역할 관계를 구체화하는 것을 포함한다.

ㄷ) 인력배치

직위를 정하고 그에 따른 의무와 책임을 결정한다. 인력배치에 있어서 각 업무에 적합한 사람을 발견하려고 애쓴다. 구체적으로는,

- 그 업무의 지원자 확보
- 지원자 중 최적적자 선택
- 전근, 승진
- 작업을 효과적으로 수행하는데 필요한 훈련

ㄹ) 동기부여

조직의 목표 달성을 위해 조직원들이 노력할 수 있도록 격려, 동기부여를 한다.

ㅁ) 지휘

관리자는 부하직원을 인도하고 저도한다. 부하직원의 방향을 잡아주고, 그들의 업무를 명확히 해주며, 보다 향상된 수준으로 인도하고 열정과 신뢰를 갖고 일하도록 격려할 책임을 갖는다.

ㅂ) 관리

관리자는 계획에 따른 수준을 파악함으로써 근로자들을 관리하는데, 이는 강압적인 의미보다는 안내 또는 적절한 기준의 설정의 의미로 이해되어야 한다.

ㅅ) 기술혁신

조직이 정체되지 않기 위하여 관리자는 여러 가지 방식으로 기술혁신을 시도해야 한다. 새로운 생각을 개발하고, 다른 분야에서 아이디어를 뽑아내어, 자신의 필요에 맞게 변형시키며, 다른 사람들을 자극하여 새로운 기술을 사용하도록 한다.

ㅇ) 대변자

관리자는 외부집단과의 관계에서 조직을 대변

한다. 대변자로서의 이 기능은 미묘한 타협을 요구하기도 한다.

ㅈ) 조정

조정은 어떤 특정 결과를 유도하기 위한 모든 작용들로 설명될 수 있으며, 다른 모든 기능등에 포함되는 하나의 요소 이상의 것이리라 하겠다.

⑤ 산업간호에의 적용

산업간호사업은 다른 여러 기능들 중 하나의 기능이다. 그러므로 그 사업의 효과는 이들 다른 기능과의 관계에 상당한 정도 의존하게 되는 것이다. 산업간호 부문은 다른 부문으로부터, 자원과 의지를 얻어 자신의 사업을 이들 타부서로부터 평가를 받아야 한다. 결국 이 말은, 산업간호 부문을 둘러싼 환경을 관리해야 된다는 것을 의미한다.

또한 산업간호 부문 자체의 관리도 필요하다. 즉 산업간호사업을 제공하기에 가장 적합한 체계는 무엇인가? 라는 문제가 제기된다. 이 체계는 산업간호 부문이 처한 문화적 배경에 적합해야 한다. 여기서 문화적 배경이란 협조적이거나, 적대적인 또는 냉담한 경우를 들 수 있다. 각 경우에 따라, 각기 다른 접근이 필요하며, 그러한 것들은 그 부문에 배치된 산업간호사에게 다양한 요구를 갖는다. 따라서 협조적인 분위기에 익숙해 있던 산업간호사는 그와 다른 분위기에서 일할 수 있도록 새로 훈련을 받을 필요가 있다.

산업간호 부문의 관리는 그 부문을 위한 일차적인 업무이다. 사업을 관리하는데 책임을 지닌 사람들은 관리를 위한 훈련을 받을 필요가 있으며, 필요하다면 산업간호사의 경우도 훈련을 받아야 한다.

산업간호사는, 또한 자기 자신에 대한 인식을 새로이 하여야 한다. 물론, 산업간호사는 전문가이지만, 전문적 역할 내에 관리적 측면이 포함 된다는 것을 받아들이지 않으면, 관리의 내적 외적 측면에 대해 주의를 덜 기울일 것이다. 그렇게 되면 질적인 산업간호사업을 제공하기가 어렵다.